

MURILO CHIUMENTO

A NECESSIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA O PROCESSO  
DECISÓRIO NA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada à  
Universidade Federal do Paraná  
como requisito à obtenção do  
título de especialização em  
Gestão Empresarial.

Orientador: Pedro José Steiner  
Neto.

CURITIBA  
2010

Metade de mim agora é assim:  
De um lado a poesia, o verbo, a saudade,  
Do outro a luta, a força e a coragem pra chegar no fim  
E o fim é belo incerto, depende de como você vê  
O novo, o credo, a fé que você deposita em você e só!

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	2
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	2
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	3
1.3.1 OBJETIVO GERAL .....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4 JUSTIFICATIVA .....	3
1.5 ESTRUTURA .....	4
1.6 METODOLOGIA .....	4
1.6.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....	5
1.6.2 DADOS .....	5
1.6.2.1 DADOS PRIMÁRIOS .....	5
1.6.2.2 DADOS SECUNDÁRIOS .....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA .....	6
2.1 CIÊNCIA CONTÁBIL .....	6
2.2 INFORMAÇÃO .....	7
2.3 GESTOR .....	7
2.4 DECISÃO E PROCESSO DECISÓRIO .....	8
3. CONTABILIDADE E AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....	10
3.1 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO CENÁRIO MODERNO ....	10
3.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL .....	12
3.3 A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA GERENCIAL .....	15
3.3.1 FLUXO DE CAIXA .....	17
3.4 RELATÓRIOS CONTÁBEIS .....	20
3.4.1 BALANÇO PATRIMONIAL .....	20
3.4.1.1 ANÁLISE VERTICAL E ANÁLISE HORIZONTAL .....	24
3.4.1.2 ANÁLISE FINANCEIRA .....	24
3.4.1.3 ANÁLISE ESTRUTURAL .....	26
3.4.1.4 ANÁLISE ECONÔMICA .....	28
3.4.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO .....	29
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS .....	38

## **1. INTRODUÇÃO**

As organizações contam com uma variável para a vantagem competitiva; o recurso oferecido pelas informações no contexto empresarial fornece subsídios de suma importância para o sucesso.

A competitividade do mercado faz com que os gestores utilizem o maior número de informações para administrar de forma eficaz. Esse aspecto retrata não só as grandes organizações, como também as pequenas empresas, que necessitam fazer o bom uso das informações para o processo decisório.

Uma fonte rica de tais informações é a contabilidade, possibilitando assim que as mesmas sejam coletadas, processadas e por fim relatem uma realidade esperada, fazendo com que o gestor tenha uma gama de opções para tomar a sua decisão.

### **1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA**

A contabilidade através de seus relatórios torna-se uma fonte de informações riquíssima para seus usuários, demonstrando assim um elo entre a gestão empresarial das pequenas empresas e o processo decisório, então temos como tema: a necessidade das informações contábeis para o processo decisório na gestão de pequenas empresas.

### **1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

Visando estabelecer a real proeminência sobre o assunto e como existir uma melhora no cenário atual das pequenas empresas, a presente pesquisa foi guiada de tal forma a responder tal indagação: De que forma as informações contábeis podem subsidiar os gestores na tomada de decisão em pequenas empresas?

## **1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Verificar como as informações contábeis podem subsidiar os gestores na tomada de decisão em pequenas empresas.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Descrever o que é a ciência contábil e a informação contábil;
2. Caracterizar as relações de pequenas empresas com a contabilidade;
3. Analisar métodos para usar as informações contábeis para o processo decisório;
4. Recomendações para aperfeiçoar a tomada de decisões embasada na contabilidade.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

A justificativa está embasada pela própria modernidade imposta as organizações de forma dinâmica e intensa, administradores e até mesmo contadores (deixando para trás a imagem do “guarda-livros empoeirado”). Além disso, torna-se relevante a importância do profissional contábil, muito além do simples escritório fechado e sem vida, tornando-se assim uma rica fonte de informações.

No contexto atual das empresas, a informação é um recurso para o sucesso no ambiente competitivo. Todas as decisões precisam ser tomadas para o direcionamento do caminho. O comportamento é delimitado por escolhas e o processo decisório integra o desempenho para os gestores, esses são direcionados todos os dias por escolhas.

Perguntas como qual o melhor recurso a ser usado, qual a estratégia

adequada ao tamanho da organização e qual o processo para a venda são postas ao processo decisório de cada administrador, essas informações irão conceber todo o sistema de conhecimento para tomar o rumo organizacional.

Assim sendo, o estudo oferece um arcabouço teórico podendo ser aplicado a prática por parte dos gestores de pequenas empresas, atrelando a ciência contábil com o processo de tomada de decisões.

## **1.5 ESTRUTURA**

A divisão está feita através de capítulos, de tal forma que o conhecimento e as informações estão dispostos progressivamente para assim proporcionar um primoroso entendimento de seu escopo.

O capítulo I trata da apresentação do tema, formulação do problema, da definição dos objetivos, geral e específicos, a justificativa e sua estrutura, a metodologia utilizada, tal qual os dados e os procedimentos. O Capítulo II aborda uma completa revisão teórica sobre os assuntos relacionados ao tema proposto.

A abordagem do capítulo seguinte é sobre a contabilidade e as informações contábeis, os aspectos relevantes e a maneira de como o cenário atual se comporta. Já no Capítulo IV as conclusões sobre o tema serão apresentadas, harmonizando todo o contexto discutido.

## **1.6 METODOLOGIA**

A realização desse estudo foi feita com a revisão de textos sobre a contabilidade e o processo decisório, sendo apresentado tal problema, assegurando de que forma a utilização das informações contábeis contribui para a tomada de decisão, fez-se necessário a utilização da pesquisa com

enfoque exploratório e qualitativo.

### **1.6.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

Inicialmente algumas bibliografias foram lidas, temas relevantes ao assunto foram estudados, e, partindo do pressuposto, o estudo foi encaminhado para chegar a seu ápice; a necessidade da informação contábil para o processo decisório dos gestores de pequenas empresas.

### **1.6.2 DADOS**

#### **1.6.2.1 DADOS PRIMÁRIOS**

Algumas entrevistas com gestores e contadores foram feitas para ampliar o conhecimento sobre o tema, várias rotinas contábeis foram observadas e a participação em alguns processos decisórios foram analisadas.

#### **1.6.2.2 DADOS SECUNDÁRIOS**

Como dados secundários foram utilizados artigos, revistas e livros especializados que, segundo Santos (2004, p. 115), “[...] oferece a oportunidade de juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos.” Oliveira (2003, p. 65) cita que “as fontes bibliográficas fornecem ao pesquisador diversos dados exigindo manipulação e análises diferenciadas.”

Assim então, o conhecimento adquirido foi posto em prática; contextos e abordagens econômicas e os métodos de pesquisa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

Alinhando toda a bibliografia enumera-se uma série de conceitos teórico-empíricos que servem para elucidar o contexto no qual o estudo está inserido.

De forma clara e objetiva os conceitos estarão dispostos para esclarecer o que é a ciência contábil, o que se entende por informação, conceituar também gestor, decisão e o processo decisório.

### 2.1 CIÊNCIA CONTÁBIL

A contabilidade é um conjunto de preceitos e normas próprias, sendo uma ciência social aplicada que visa estudar e controlar o patrimônio das entidades, fornecendo assim informações de sua composição e variáveis. Para Silva e Tristão (2000, p. 30) a “contabilidade refere-se ao processo de representar uma realidade econômica e comunicá-la aos usuários da informação.”

A contabilidade impetra sua finalidade registrando os atos e fatos relacionados com todo o patrimônio vinculado à entidade, fornecendo as informações necessárias para os administradores direcionarem a entidade para atingir os seus objetivos. Silva e Tristão (2000) relatam que as informações contábeis auxiliam os gestores em seu processo decisório possibilitando uma maior clareza da realidade econômica da entidade envolvida.

Para Iudícibus *et al* (2007, p. 29) a contabilidade é “um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade”. Um sistema de informação tem por finalidade armazenar, tratar e fornecer informações para o apoio aos processos das organizações. “Compreende-se



por sistema de informação um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios". (IUDÍCIBUS et al, 2007, p. 29).

## **2.2 INFORMAÇÃO**

A informação é o que resulta manipulando e enriquecendo os dados, dimensionando assim um processo que interpretado dentro de um contexto auxilia para a tomada de decisão. Para McGee & Prusak (1994, p.25) "as informações são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos". Conhecimentos embasados em análises e combinações de vários informes também definem o que é a informação.

Os seres humanos necessitam de informações para saber o real epílogo das variáveis em que um fato possa ser ocasionado, gerando um conhecimento através da origem, organização, transformação e interpretação dessas informações.

A correta utilização da informação, de forma seleta e direta gera a competência individual incorporando para os indivíduos valores de conhecimentos para resolver problemas.

## **2.3 GESTOR**

Gestor é o administrador dos recursos, seja financeiro, capital ou humano, atuando também no desenvolvimento de competências. Para Nobrega (2008) as principais características e qualidades que um gestor precisa ter envolvem:

"Habilidade para entender o que o cliente considera valor; lidar com a competição; estabelecer metas claras; discernir pontos fortes e fracos em sua própria organização; capacidade de liderança para mudar os rumos."

Os gestores assumem uma autoridade sobre os recursos e atividades e estão diretamente ligados aos resultados esperados.

O gestor trabalha com os planos estratégicos e operacionais alvitados pela organização, estabelecendo regras e procedimentos para coordenar e executar esses planos definidos pela organização, atuando de forma planejada, liderando e direcionando a fim de atingir os objetivos.

## **2.4 DECISÃO E PROCESSO DECISÓRIO**

A decisão representa anular o que atrapalha em uma situação, escolhendo o que realmente interessa, retratando o processo de escolha da melhor alternativa em detrimento às opções oferecidas. Chiavenato (1997, p. 710) conceitua a decisão como um “processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. Segundo Pereira e Fonseca (1997) se não existir opções e possibilidades para escolhas, não existirá a decisão.

A decisão atua intencionada ao objetivo proposto sobre problemas e escolhas, tornando-se um processo empírico para futuras decisões. Hampton (1992) descreve de forma clara que a decisão surge como uma solução de problemas.

O processo de tomada de decisão é definido como a direção de uma ação a favor dos contextos apresentados, sendo um esforço para resolver objetivos que se encontram em conflito. Para Oliveira (2004) tomar decisão significa transformar as informações em ações. O processo decisório envolve coligar um fato que não está transcursando do modo aspirado, definindo um caminho para resolver e solucionar tal fato.

Segundo Vaitsman (2001) a tomada de decisão está embasada em informações disponíveis sobre um problema a ser considerado, propiciando assim ao usuário um leque de alternativas para dentre todas escolher a mais favorável.

### **3. CONTABILIDADE E AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS**

#### **3.1 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO CENÁRIO MODERNO**

Foi-se o tempo em que a contabilidade representava uma atividade simplesmente de nível operacional, a profissão evoluiu com o mercado ao passar dos anos, com isso tivemos a necessidade de transformação por parte dos contadores, sendo então estratégicos para empresa, analisando e conhecendo toda a razão dos fatos.

De acordo com Slomoski (2001, p.24) “a história da contabilidade é a história de nossa era; de muitas formas, a própria contabilidade conta essa história, pois os registros contábeis fazem parte da matéria-prima dos historiadores”. Para isso a preparação dos contadores se faz necessária, para poder assim atender adequadamente as necessidades de diversos segmentos empresariais, com diversas particularidades, principalmente a vasta gama de opções que as pequenas empresas oferecem.

O contador da atualidade precisa ser capacitado e possuir aptidões não somente a nível técnico, como também conhecimentos conceituais, de relacionamentos pessoais e comunicação. Para Mussolini (1994) a valorização do profissional da contabilidade fundamenta-se em dois pontos: uma indiscutível capacidade técnica e um irrepreensível comportamento ético.

Notamos hoje o contador como centro de todas as informações originadas na empresa e estas convertidas em modelos de decisões para os diretores. As informações providas pela contabilidade são imprescindíveis ao norte administrativo, contudo na prática de pequenas empresas percebe-se a utilização dessas informações de forma insuficiente ou até mesmo a sua não

utilidade como ferramenta gerencial, auxiliando assim na tomada de decisões.

Dado o altruísmo do gestor das entidades pelas informações contábeis, o contador deve campear um novo modo de pensar, quebrando um paradigma na cultura organizacional, de forma a congregar informações nas ações e decisões dos mesmos, fazendo com que os gestores percebam que a contabilidade é um elemento agregador de valor.

A contabilidade é um registro sistêmico da vida da organização, representando assim um sistema de informações por excelência. Esses registros possuem invariavelmente a importância de manter todas as transações ordenadas para controlar adequadamente a direção das atividades, tornando assim uma fonte para o processo decisório.

Segundo Kraemer (2000) o objetivo da profissão contábil passa a ser dar ao usuário uma informação imediata e em tempo real, bem como a segurança de que ela é completa, correta e confiável.

As informações contábeis representam a base solidificada de toda a administração financeira, tendo todo o seu fluxo registrado pela contabilidade através de lançamentos contábeis. A partir então desses registros podemos fazer toda a análise financeira. Entretanto todo profissional da área financeira precisa ter um entendimento básico da estrutura, princípios e todo o funcionamento da contabilidade.

Observa Thomé (2001) que os serviços contábeis não estão limitados tão somente à área tributária, existindo os serviços de consultoria e assessoria empresarial. Portanto a contabilidade desempenha um papel importante no desenvolvimento das empresas, uma vez que a mesma torna-se responsável por municiar a organização com informações para o processo decisório.

Todo o trabalho feito pela contabilidade precisa ter seu escopo para os vários níveis de gerência. Sistemas contábeis sofisticados, análises financeiras realizadas com alta qualidade, apropriações elaboradas com técnicas e perfeições perdem o valor se os relatórios não demonstrarem as informações transformadas em conhecimento por parte dos gestores.

O processo decisório faz parte do dia-a-dia das organizações e, para reduzir o risco de ações, os gestores devem buscar dados e informações na contabilidade para que estas o auxiliem no processo da tomada de decisão.

De acordo com GITMAN (2003) o papel do contador é fornecer dados consistentes e de fácil interpretação sobre operações passadas, presentes e futuras da empresa.

Marion (1998) cita que a função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da contabilidade em suas tomadas de decisões. Porém, ele adverte que no Brasil, principalmente em pequenas empresas, a função do contador vem sendo distorcida, voltando-se para satisfazer apenas as exigências legais, com isso temos uma contabilidade irreal e distorcida.

Notamos então que uma relação entre contadores e gestores de pequenas empresas tende a ser forte se houver a conscientização da necessidade de uso da escrituração completa da contabilidade. Abonada qualificadamente informações geradas por este processo possibilita a utilização dessas informações nos processos gerenciais, tornando imprescindível no panorama geral uma organização enérgica e competitiva.

### **3.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL**

Com a evolução da tecnologia e da informática no âmbito geral das

organizações, principalmente na área de gestão empresarial, temos a necessidade de antecipar os processos de informações e decisões das empresas.

Em face da competitividade acirrada no mercado, as informações devem representar claramente aspectos empresariais, de forma objetiva, clara e passando uma confiabilidade necessária. De encontro surge a necessidade da utilização de ferramentas hábeis, as quais deverão gerar informações integradas e munindo os gestores em todas as etapas dos processos gerenciais.

Para Nakagawa (1993, p. 14):

O sistema que integra os padrões, orçamentos e a contabilidade caracteriza-se por incluir e suprir todas as principais funções e atividades da empresa com informações não apenas de caráter contábil e financeiro, como também de natureza física e qualitativa, e de integração da empresa com as variáveis de seu ambiente externo.

A informação deve ser acertada como qualquer outro produto que esteja disponível para o consumo. Ela deve ser almejada, para ser necessária. Portanto, cabe aos contadores edificar a informação com qualidade, pois é por meio dela que será exercido gerenciamento do empreendimento.

Ao observar as acepções sobre sistema de informações, constata-se que a contabilidade se encaixa como um conjunto de elementos em intercâmbio, onde a empresa em si é um sistema maior, composto de vários sistemas menores, formando o seu todo. Nota-se que um Sistema de Informação Contábil exige planejamento para a produção dos relatórios, registros e controles, assim como a análise das informações produzidas.

O sistema de informação contábil compreende um conjunto do sistema de informação de uma empresa, tendo a integração entre eles, haja vista que a

informação é matéria básica de permeabilidade das atividades empresariais. Esses sistemas são juntados segundo estruturas orgânicas definidoras dos vários ambientes empresariais.

Na realidade, os sistemas de informações contábeis buscam ao longo da cadeia de atividades da empresa, executar os processos e gerar informações representativas da dinâmica da organização.

Esses sistemas podem ser tanto gerenciais quanto operacionais. Os relatórios mais comuns em que as informações contábeis são apresentadas são: o Balanço Patrimonial, os Balancetes, A Demonstração do Resultado do Exercício e Lucros e Perdas. Já os relatórios a nível operacional são: O Diário e o Razão.

A análise do Balanço Patrimonial ou análise financeira representa um dos instrumentos mais importantes no processo de gerenciamento contábil. Os relatórios contábeis podem ser utilizados como forma de avaliação de desempenho, comunicação e motivação dentro da empresa.

Uma das funções primordiais da contabilidade é o seu entendimento como sistema gerador de informações importantes para adequar a administração. Para Padoveze (1994) a informação contábil precisa atender a própria necessidade como informação e seu planejamento e controle, só assim a informação valerá integralmente no processo de gestão administrativa.

As informações que são geradas têm sua utilidade e servem de subsidio à tomada de decisão nos níveis empresariais, estratégico, tático e operacional. O nível estratégico é aquele prenotado a alta cúpula da organização.

Três questões são imprescindíveis para que um sistema de informação contábil tenha legitimidade dentro da entidade. São os seguintes:



operacionalidade, custo da informação e integração.

Para o nível operacional, as informações devem ser coletadas, armazenadas e processadas na forma de operações, tendo a consciência de todos os envolvidos que os dados gerados são reais, práticos e significativos, tornando assim a utilização dessa informação também de forma objetiva e prática.

Com a facilidade proporcionada pelos recursos da informática, entende-se que até mesmo as pequenas empresas podem manter um sistema de informação contábil, apresentando custo abaixo dos benefícios gerados pelo mesmo.

Um único sistema deve atender toda a demanda da empresa, seja contábil, financeiro ou orçamentário, integrando as diversas áreas para ter o máximo de retorno possível.

A contabilidade já deixou para trás a utilização dos processos manuais e de rotina, utilizando assim recursos tecnológicos e aprimorando a percepção dos relatórios contábeis, facilitando seu entendimento e tornando-se uma ferramenta gerencial.

### **3.3 A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA GERENCIAL**

No mundo globalizado e cada vez mais competitivo, as empresas precisam de ferramentas, principalmente de controle para melhorar a tomada de decisão. A negligência com os aspectos financeiros das empresas coopera para o disparate gerencial grave que conduz a conjunturas de altíssimo risco.

Uma das causas de alto índice de mortalidade das pequenas empresas se dá devida à falta de valorizar o trabalho da contabilidade, ocasionando assim um enorme prejuízo financeiro e social para o país.

As pequenas empresas se caracterizam por um nível de maturidade organizacional baixíssimo, tendo processos de planejamento e controle pouco formalizados e quantificados. O pequeno empresário chega a relegar a carência de planejamento, tentando administrar de forma intuitiva, quando a própria empresa exige análises constantes.

Para Sá (1984) as soluções nos pequenos negócios devem ser rápidas e objetivas, pois em pequenas empresas existe uma pessoa tomando decisões e a própria sobrevivência depende dos resultados

O controle é a função administrativa que incide em medir e graduar o desempenho dos subordinados para asseverar que os objetivos da empresa sejam impetrados. A tarefa do controle é averiguar se tudo está sendo feito conforme o planejado, para a identificação dos desvios e erros a fim de corrigi-los evitando sua repetição.

Os sistemas de informações contábeis podem incumbir a qualquer empresa uma maior segurança no processo de tomada de decisões, fundamentalmente demonstrando aos pequenos empresários como a contabilidade pode auxiliá-los no processo de gestão.

Para a formalização é necessário programar sistemas organizacionais para reduzir processos de análise de decisões, onde as informações estarão disponíveis através de relatórios, podendo assim os gestores dar a ênfase necessária ao processo decisório.

Em razão da mortalidade de pequenas empresas precocemente surge à necessidade dos controles internos, gerando uma informação gerencial integrada, elabora e de fácil assimilação, com o objetivo de auxiliar os gestores na melhor tomada de decisão.

O sistema é composto por alguns controles como: fluxo de caixa e banco, das contas a receber e a pagar, controle de estoque e controle do imobilizado.

Com esse micro-sistema composto de diversos controles, teremos um auxílio nas análises sobre o desempenho do capital de giro, análise de resultado, formação de preços, entre outras medidas de uma maneira bem acessível.

### **3.3.1 FLUXO DE CAIXA**

O Fluxo de Caixa é um instrumento que auxilia na previsão, visualização e controle das movimentações financeiras de cada período.

Através dele pode-se saber se a empresa foi auto-suficiente no financiamento de seu giro e qual sua capacidade de expansão com recursos próprios gerados pelas operações, ou seja, permite a identificação das sobras e faltas no caixa, possibilitando ao profissional planejar melhor suas ações futuras ou acompanhar o seu desempenho.

O mecanismo do fluxo de caixa é bastante simples, mas nenhum sistema de informações pode funcionar sem que os dados relevantes sejam constantemente atualizados nele.

Em uma empresa, o ideal é que o período de acompanhamento seja diário, mas autônomos que usem o sistema exclusivamente como instrumento gerencial podem se virar com períodos maiores, semanal ou até mensal, dependendo da sua liquidez. Períodos menores permitem maior eficiência nos investimentos e aplicação financeira dos saldos positivos, mas em compensação geram maior esforço ou custo de acompanhamento.

O fluxo de caixa permite:

1. Avaliar se as vendas presentes serão suficientes para cobrir os

desembolsos futuros já identificados.

2. Calcular os momentos ideais para reposição de estoque ou materiais de consumo, considerando os prazos de pagamento e as disponibilidades.
3. Verificar a necessidade de realizar promoções e liquidações, reduzir ou aumentar preços.
4. Saber se é ou não possível conceder prazos de pagamentos aos clientes.
5. Saber se é ou não possível comprar à vista dos fornecedores, para aproveitar alguma promoção.
6. Ter certeza da necessidade ou não de obter um empréstimo de capital de giro.
7. Antecipar as decisões sobre como lidar com sobras ou faltas de caixa.

Um exemplo de fluxo de caixa gerencial seria uma planilha simples, sendo feita da seguinte forma: para cada um dos períodos há uma coluna dos valores previstos. No final encontramos a coluna de total da previsão mensal e a sua realização, apurando assim a diferença no mês.

As linhas são muito importantes, e podem ser divididas em blocos:

- Bloco “Entrada”: nele constam as diversas categorias de entrada de dinheiro em caixa ao longo do período. Vendas à vista, cheques pré-datados que se tornem disponíveis ao longo do período, créditos de contas a receber.
- Total de entradas: é a soma simples do bloco Entrada, corresponde basicamente ao dinheiro novo que entrou em caixa ao longo do

período.

- Bloco “Saídas”: aqui vão as diversas categorias nas quais realiza pagamentos. Energia, telefone, manutenções, folha de pagamento, material de escritório, despesas financeiras, etc.
- Total de Saídas: é a soma simples do bloco Saídas, corresponde basicamente ao dinheiro que saiu do caixa ao longo do período.
- Saldo operacional: Corresponde ao Total de Entradas menos o Total de Saídas.

É, portanto, o saldo de caixa referente exclusivamente ao período, sem considerar o saldo anterior que estava disponível.

## **3.4 RELATÓRIOS CONTÁBEIS**

### **3.4.1 BALANÇO PATRIMONIAL**

O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da Entidade. No balanço patrimonial, as contas deverão ser classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem e agrupem, de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa.

O Balanço Patrimonial é constituído pelo:

**Ativo** – Compreende os bens, os direitos e as demais aplicações de recursos controlados pela entidade, capazes de gerar benefícios econômicos futuros, originados de eventos ocorridos.

**Passivo** – Abrange as origens de recursos representados pelas obrigações para com terceiros, resultantes de eventos ocorridos que exigirão ativos para a sua liquidação.

**Patrimônio Líquido** – Compreende os recursos próprios da Entidade, e seu valor é a diferença positiva entre o valor do Ativo e o valor do Passivo. Quando o valor do Passivo for maior que o valor do Ativo, o resultado é denominado Passivo a Descoberto. Portanto, a expressão Patrimônio Líquido deve ser substituída por Passivo a Descoberto.

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO – Bens e direitos	PASSIVO E PL - Obrigações
Dinheiro	Financiamentos
Depósitos bancários	Impostos a Pagar
Títulos para Receber	Salários a pagar
Estoques	
Investimentos	Patrimônio Líquido
Imóveis	Capital Social
	Lucro Acumulado

As contas do ativo são dispostas em ordem crescente dos prazos esperados de realização, e as contas do passivo são arranjadas em ordem crescente dos prazos de exigibilidade, estabelecidos ou esperados, observando-se iguais procedimentos para os grupos e subgrupos.

Os direitos e as obrigações são classificados em grupos do Circulante, desde que os prazos esperados de realização dos direitos e os prazos das obrigações, estabelecidos ou esperados, situem-se no curso do exercício subsequente à data do balanço patrimonial.

Os direitos e as obrigações são classificados, respectivamente, em grupos de Realizável e Exigível a longo prazo, desde que os prazos esperados de realização dos direitos e os prazos das obrigações estabelecidas ou esperadas, situem-se após o término do exercício subsequente à data do balanço patrimonial.

Ao término do exercício, como se faz em todos os meses, procede-se ao

levantamento do balancete de verificação, com o objetivo de conhecer os saldos das contas do razão e conferir sua exatidão.

No balancete são relacionadas todas as contas utilizadas pela empresa, quer patrimonial, quer de resultado, demonstrando seus débitos, créditos e saldos.

As contas do balancete, no fim do exercício, sejam patrimoniais ou de resultado, nem sempre representam, entretanto, os valores reais do patrimônio, naquela data, nem as variações patrimoniais do exercício, porque os registros contábeis não acompanham a dinâmica patrimonial no mesmo ritmo em que ela se desenvolve.

Desta forma, muitos dos componentes patrimoniais aumentam ou diminuem de valor, sem que a contabilidade registre tais variações, bem como muitas das receitas e despesas, recebidas ou pagas durante o exercício, não correspondem realmente aos ingressos e ao custo do período.

Daí a necessidade de se proceder ao ajuste das contas patrimoniais e de resultado, na data do levantamento do balanço, para que elas representem, em realidade, os componentes do patrimônio nessa data, bem como suas variações no exercício.

A Análise de Balanços é a arte de saber extrair relações úteis, para o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis tradicionais e de suas extensões e detalhamentos.

É o desejo de conhecer o estado econômico e financeiro, as modificações ocorridas e suas causas, e ainda as projeções que possam ser feitas, objetivando extrair informações dos demonstrativos financeiros para auxílio à tomada de decisões. A Análise transforma os dados contábeis em informações.



Extrair informações das demonstrações financeiras para auxiliar a tomada de decisão. As demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa e a Análise de Balanços transforma esses dados em informações. A Análise de Balanços começa onde termina a contabilidade e extrair informações dessas demonstrações auxiliam a tomada de decisão.

Os fatos e eventos econômicos financeiros são gerados e preparados para as demonstrações financeiras, retratando dados para a transformação em informações para a tomada de decisões.

Através de metodologias para fim de análises, vários índices podem ser criados. Os índices são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações. É preciso definir um conjunto de índices e, em seguida, comparar com padrões para se chegar a conclusões, permitindo a elaboração de um diagnóstico geral da situação econômico-financeira da empresa. Extraem-se os índices das demonstrações financeiras de acordo com a análise de que a empresa necessita. Deve-se escolher um grupo de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejado na análise.

Ponderam-se as diferentes informações e chega-se a um diagnóstico ou conclusão. As recomendações devem apresentar as soluções para a situação da empresa. Com base nas conclusões da análise, devem-se indicar formas de como a empresa deve ser conduzida a fim de sua situação melhor ou se adéque ao desejado. Por exemplo, pegar mais empréstimos a longo prazo ao invés de curto prazo.

A Análise do capital de Giro engloba o Capital de Giro Líquido e Próprio. Evidencia como a administração toma decisões que afetam os investimentos e

o financiamento do capital de giro. Já a Análise de Rentabilidade objetiva dar uma ampla e profunda noção dos fatos que interferem na rentabilidade da empresa.

#### **3.4.1.1 ANÁLISE VERTICAL E ANÁLISE HORIZONTAL**

A análise vertical baseia-se em valores percentuais, por exemplo, qual a participação (%) da conta “clientes” no total do ativo. Ou seja, nesta análise apura-se a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na demonstração de resultado, e sua evolução no tempo.

Já a análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais.

Estas análises possibilitam a descrição e detalhamento da participação das contas e de sua evolução no tempo. Elas demonstram alguns detalhes que escapam à abrangência dos índices, por exemplo, os índices de endividamento podem demonstrar de forma genérica que a empresa está altamente endividada, enquanto as análises, horizontal e vertical, mostraram exatamente quais são os principais credores e como a sua participação vem se alterando nos últimos períodos.

#### **3.4.1.2 ANÁLISE FINANCEIRA**

Os índices desse grupo procuram, a partir do confronto dos ativos circulantes (AC e ARLP) com as dívidas (PC e PELP), medir a solidez dessa base financeira da empresa. É a capacidade de pagar as dívidas. Para essa análise temos os índices:

- Liquidez Geral
- Liquidez Corrente
- Liquidez Seca

- Liquidez Imediata
- Capital Circulante Líquido

### **Liquidez geral**

Indica quanto à empresa possui no Ativo Circulante e Ativo Realizável a Longo Prazo para cada R\$ 1,00 de dívida total (Passivo Circulante + Passivo Exigível a Longo Prazo). Se a empresa tem ou não capacidade de pagar suas dívidas totais com o AC e ARLP.

Deve-se lembrar que as dívidas de longo prazo (PELP) não vencem imediatamente e que até o seu vencimento a empresa poderá gerar recursos para quitá-las.

$$LG = AC + ARLP / PC + PELP$$

### **Liquidez Corrente**

Indica quanto à empresa possui no Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante. Se a empresa consegue pagar suas dívidas de curto prazo (PC) com suas aplicações de grande liquidez (AC).

$$LC = AC / PC$$

### **Liquidez Seca**

Indica quanto à empresa possui de AC, subtraído os estoques, para cada R\$ 1,00 de PC.

Excluindo-se os estoques, elimina-se um item de risco, pois das aplicações de grande liquidez (AC) ele é o item de mais difícil conversão em dinheiro e depende da empresa, do mercado e da conjuntura econômica. Este índice serve para avaliar mais conservadoramente a situação de liquidez da empresa.

$$LS = AC - ESTOQUES / PC$$

### **Liquidez Imediata**

O índice de liquidez imediata indica quanto à empresa dispõe imediatamente para saldar suas dívidas de curto prazo (PC).

Para efeitos de análise, esse índice é um índice sem muito realce, pois relaciona dinheiro disponível com valores que vencerão em datas as mais variadas possíveis embora a curto prazo.

Caso este índice seja muito alto, isto significará desorganização financeira da empresa, péssima administração financeira. A não ser que se tenha uma razão muito especial para manter um alto valor no disponível.

$$LI = DISPONIBILIDADES / PC$$

### **Capital Circulante Líquido (Capital de Giro Líquido)**

É a parcela de recursos não corrente destinada ao Ativo Circulante. - Representa a folga financeira da empresa, sendo esta os recursos próprios (PL) + as exigibilidades de longo prazo (PELP) investidos no Ativo Circulante.

- Se  $AC > PC$  e, portanto  $Lc > 1$ , o CCI será positivo
- Se  $AC = PC$  e, portanto  $Lc = 1$ , o CCL será nulo.
- Se  $AC < PC$  e, portanto  $Lc < 1$ , o CCL será negativo.

$$CCL = AC - PC$$

### **3.4.1.3 ANÁLISE ESTRUTURAL**

Os índices desse grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos. Análise das origens dos recursos.

- Participação de Capitais de Terceiros
- Composição das Exigibilidades
- Imobilização de Recursos Próprios
- Capitalização

### **Participação de Capitais de Terceiros**

Indica quanto à empresa tomou de Capital de terceiros (PC + PELP) para cada R\$ 100,00 de Capital Próprio investido (Patrimônio Líquido). É um indicador de risco ou de dependência a terceiros por parte da empresa.

Ponto de vista financeiro: Quanto menor este indicador, melhor. (Observando-se o risco de insolvência)

$$PCT = PC + PELP / PL$$

### **Composição das Exigibilidades**

Indica o percentual das obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais. Perfil da Dívida: Quanto da Dívida é de curto prazo. Não pode ser maior que 100%.

$$CE = PC / PC + PELP$$

### **Imobilização de Recursos Próprios (Imob. Do PL)**

Indica quanto à empresa aplicou no AP para cada R\$ 100,00 de PL (Recursos Próprios). Quanto à empresa imobilizou de seus Recursos próprios.

$$IRP = AP / PL$$

### **Capital Circulante Próprio (Cap. De Giro Próprio)**

É o que a empresa tem investido no Ativo circulante e no realizável a longo prazo que é seu.

Se  $IRP < 100\%$  e, portanto  $PL > AP$ , CCP é positivo.

Se  $IRP = 100\%$  e, portanto  $PL = AP$ , CCP é nulo.

Se  $IRP > 100\%$  e, portanto  $PL < AP$ , CCP é negativo.

$$CCL = PL - AP$$

### **Capitalização**

Esse indicador relaciona a evolução do Capital Médio com a evolução das Aplicações da empresa.

Capitalização: recursos próprios aumentam em relação ao Ativo Total.

Descapitalização: recursos próprios diminuem em relação ao Ativo Total.

$$CAP = PL_m / AT_m$$

### **3.4.1.4 ANÁLISE ECONÔMICA**

Os índices deste grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto rendeu os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.

- Giro do Ativo
- Margem Líquida
- Rentabilidade do Ativo
- Rentabilidade do PL

#### **Giro do Ativo (Produtividade)**

Esse índice indica quanto à empresa vendeu para cada R\$ 100,00 de investimento total.

Se a empresa está vendendo muito ou pouco se relacionado ao investimento feito no ativo.

$$GIRO = VENDAS LIQUIDAS / ATIVO MÉDIO$$

### **Margem Líquida**

A Margem Líquida indica qual a margem de lucro em relação às vendas líquidas. Quanto é obtido de lucro para cada R\$ 100,00 vendidos.

$$\text{MARGEM LÍQUIDA} = \text{LUCRO LÍQUIDO} / \text{VENDAS LÍQUIDAS}$$

### **Rentabilidade do Ativo**

A rentabilidade do Ativo mede a capacidade da empresa de gerar lucro. Qual o lucro obtido para cada R\$ 100,00 de investimento médio.

$$\text{RA} = \text{GIRO} \times \text{MARGEM}$$

$$\text{RA} = \text{LUCRO LÍQUIDO} / \text{ATIVO MÉDIO}$$

### **Rentabilidade do Patrimônio Líquido**

A Rentabilidade do Patrimônio Líquido mede a capacidade do capital próprio de gerar lucro. Qual o lucro para cada R\$ 100,00 de Recursos Próprios médios investidos.

$$\text{RPL} = \text{LUCRO LÍQUIDO} / \text{PL MÉDIO}$$

### **3.4.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO**

A Demonstração do Resultado do Exercício retrata grandes contas contábeis, evidenciando assim o resultado do exercício.

Segundo Matarazzo (2003, p. 45) “a Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa”.

Para Ribeiro (2003, p. 287) “através da Demonstração do resultado do exercício, pode-se verificar o resultado que a empresa obteve (lucro ou prejuízo) no desenvolvimento de suas atividades durante um determinado período, geralmente igual a um ano.”

Com isso, Silva (2000, p. 27), dá a seguinte definição para a

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício.

Conforme o próprio nome indica, essa informação apresenta de forma dedutiva o resultado das operações da empresa durante um determinado período, sendo considerada às vezes pelos usuários como a mais importante das demonstrações elaboradas pela Contabilidade.

Para isso temos contas como: as receitas que compreendem a receita bruta das vendas de bens e serviços prestados em operações realizadas pela empresa.

As deduções da Receita são as devoluções de vendas: registros relativos à anulação de valores registrados como receita bruta de vendas e serviços. Os abatimentos são registrados como os descontos incondicionais concedidos aos clientes relativos às vendas e serviços.

Já os Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas são registrados em contas devedoras valores dos impostos incidentes sobre as vendas, tais como: PIS, COFINS, serão diminuídos da receita bruta.

O Custo das Vendas registra os custos de bens ou serviços vendidos.

As despesas operacionais representam os gastos de promoção, colocação e distribuição dos produtos da empresa, bem como os riscos assumidos pela venda.

Para o grupo de Receitas e Despesas Financeiras são incluídos os juros, os descontos e a atualização monetária pré-fixada, além de outros tipos de receitas ou despesas, bem como aquelas decorrentes de aplicações



financeiras.

E o Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro: registram os valores relativos à Contribuição Social Sobre o Lucro e do Imposto de Renda devido sobre o resultado.

A nível gerencial temos uma DRE estruturada da basicamente da seguinte forma:

RECEITAS

(-) CUSTOS VARIÁVEIS

(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

(-) CUSTOS FIXOS

(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO

### **3.4.2.1 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

A margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto. Significa que em cada unidade vendida à empresa lucrará determinado valor (PADOVEZE, 2000, p. 269).

A margem de contribuição é obtida através da diferença entre a receita de vendas e o total de custos variáveis.

A margem de contribuição é o montante das vendas diminuído dos custos variáveis. A margem de contribuição unitária, por consequência, é o preço de venda menos os custos variáveis unitários do produto, estando ligada à lucratividade e à rentabilidade do item vendido.

Martins (2003, p.179) considera que a margem de contribuição por unidade é a “diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto; é o

valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre a sua receita e o custo que de fato provocou e que pode lhe ser imputado sem erro”.

Os gestores financeiros empregam a análise da margem de contribuição para decidir sobre vendas, compras em todo o seu mix de produtos; se necessitam produzir ou comprar determinados mais matérias-primas.

#### **3.4.2.2 PONTO DE EQUILIBRIO**

O ponto de equilíbrio evidencia qual volume a empresa precisa produzir e/ou vender para saldar todos os custos e despesas fixas e variáveis que incorrem na fabricação ou venda do produto.

Para Padoveze (2000), no ponto de equilíbrio não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção e/ou venda, a empresa passa a ter lucro.

O ponto de equilíbrio em unidades é verificado através da fórmula: Custos e despesas fixos / margem de contribuição unitária. Já o ponto de equilíbrio monetário é conseguido pela equação: custos e despesas fixas / (margem de contribuição / receita bruta).

O ponto de equilíbrio em quantidade tem por objetivo determinar a quantidade mínima que a empresa deve produzir e vender para que não opere em prejuízo, e se dá pela razão entre os custos fixos totais e a margem de contribuição unitária.

O ponto de equilíbrio em valor determina o valor mínimo que se deve vender e/ou produzir para não obter prejuízo, e se dá pela razão entre os custos fixos totais e a margem de contribuição percentual.

### **3.4.2.3 ALAVANCAGEM**

#### **Alavancagem Operacional**

A alavancagem operacional significa a possibilidade de acréscimo do lucro total pelo incremento de quantidade produzida e vendida, buscando a maximização do uso dos custos e despesas fixas (PADOVEZE, 2000, p. 270).

A alavancagem operacional depende do impacto dos custos e despesas variáveis que incorrem no preço unitário de venda, além dos custos e despesas fixas. Esse é um ponto que faz com que alguns produtos tenham uma alavancagem maior em relação a outros.

O grau de alavancagem operacional existente numa empresa se dá pela razão entre a margem de contribuição e o lucro operacional líquido, e diz como uma mudança percentual no volume de venda afetará os lucros.

#### **Alavancagem Financeira**

A alavancagem financeira resulta da participação de recursos de terceiros na estrutura do capital da empresa.

Para ASSAF NETO (2000) interessa o endividamento sempre que seu custo for menor que o retorno produzido pela aplicação desses recursos. Nessa situação em que o retorno do investimento do capital emprestado excede seu custo de captação, a diferença positiva encontrada promove uma elevação nos resultados líquidos dos proprietários, alavancando a rentabilidade.

Ou seja, a alavancagem financeira significa a capacidade que os recursos

de terceiros têm de elevar os resultados dos proprietários. O grau de alavancagem financeira se dá pela razão entre o lucro operacional e a diferença entre lucro operacional e as despesas financeiras.

Para o cálculo do Grau de Alavancagem Operacional e Financeira usamos a Margem de Contribuição e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Fórmulas:

Alavancagem operacional=	Margem de Contribuição
	Lucro Líquido operacional

Alavancagem financeira=	Lucro operacional
	Lucro operacional - despesas financeiras

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No dia-a-dia das empresas notamos constantemente que o processo da tomada de decisões está atrelado a qualquer tipo de fato ou ato ocorrido dentro dessas organizações.

Os gestores procurando reduzir os riscos de suas escolhas estão à procura de informações preciosas e exatas para auxiliá-lo em todo o processo. A empresa precisa ter em tempo hábil e com segurança essas informações de processos para cada segmento.

Gitman (2003) acredita que o contador fornece os dados de forma consistentes e de fácil interpretação sobre todas as operações da empresa e o administrador usará essas informações para a tomada de decisão.

Qualquer empresa independentemente de seu porte ou natureza jurídica precisa manter escrituração contábil completa, estabelecendo assim a necessidade da legalização com as demonstrações contábeis.

Temos essa importância de escolha de dados e informações principalmente nas pequenas empresas, que muitas vezes possuem recursos limitados, precisando assim de uma perceptibilidade gerencial mais sensível.

Os gestores devem buscar o foco em controlar as organizações com planejamento, impactando mudanças de forma mais amena, o administrador interpreta fatos passados e gerencia através da análise do cenário, projetando um futuro mais prospero. Todos os níveis de planejamento devem conter informações coerentes, e essas são fornecidas pela contabilidade.

Para Padoveze (2000, p. 45):

É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir

relatórios com enfoques diferentes níveis de usuários. Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido.

O processo de gestão de pequenas empresas deve responder algumas perguntas como: o que deve ser controlado, como deve ser feito e por quê?

Esse processo tem início com os planejamentos estabelecendo o que deve ser feito e os meios para executá-lo, definindo assim as políticas e diretrizes adotadas para a organização e toda a direção a ser tomada. Logo após a avaliação e análise dos resultados é feita, e por fim, temos a tomada de ações corretivas para os desvios observados; previsto x realizado.

É importante um controle de gestão mais formal, mesmo que este seja simples, fazendo com que a flexibilidade e o desenvolvimento sejam garantidos nas pequenas empresas.

A formalização deve ter início a nível operacional; de caixa, contas a pagar e contas a receber, tornando controles indispensáveis. Todos esses fatores incumbem retratar ao gestor o seu posicionamento no mercado, decidindo assim as decisões a serem tomadas.

Conclui-se diante do cenário atual de pequenas empresas a necessidade ampla de informações e dados contábeis para auxiliar gestores e empresários em seus processos decisórios, oferecendo condições de aprimoramento da gerência das empresas, para assim, as mesmas buscarem o equilíbrio e a competitividade necessária para o mercado globalizado.

De acordo com Gomes (1997) a pequena empresa, por possuir número de funcionários reduzido, será cada vez melhor dirigida se o seu gestor conseguir dinamizá-la por inteiro.

Por fim, a integração entra a administração e a contabilidade tende ao

fortalecimento organizacional, proporcionando ações e processos para a gestão empresarial estar subsidiada em informações contábeis para o alto recurso decisório.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de Balanços: um enfoque econômico financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 7 ed.. São Paulo: Harbra. 2003.

GOMES, L. O. **O gerente da pequena empresa: Algumas discussões desconcertantes**. Viçosa, 1997. Anais do VIII ENAGRAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de cursos de Graduação em Administração. Rio de Janeiro – Niterói, 20 a 22 de novembro de 1997.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1992.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *et. al.* **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 7ª ed. rev. São Paulo: Atlas, 2007.

KRAEMER, Maria Elizabeth Pereira. **Mudanças no perfil do profissional contábil no Mercosul**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n. 123, p. 52-55, mai/jun. 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine, **Análise financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCGEE, James. V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MUSSOLINI, Luiz Fernando. **A função social da Contabilidade**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n.89, p. 72-80, nov/dez. 1994.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NOBREGA, Clemente. **A Tribuna News: Gestão não é esforço e sim uma ciência para obter os resultados desejados**. 14/08/2008



Disponível em <<http://www.tribunnews.com.br/print.php?newsid=10536>>  
Acesso em 04/11/2009.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e Técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Maria José L. de Bretas; FONSECA, João G. Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

RIBERIO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 24 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SÁ, Antônio Lopes de. **Como administrar pequenos negócios**. São Paulo: Tecnoprint, 1984.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: A construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SILVA, César A. Tibúrcio; TRISTÃO, Gilberto. **Contabilidade Básica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SLOMOSKI, Valmor. **Manual da Contabilidade Pública: um enfoque na contabilidade de acordo com a Lei da Responsabilidade Fiscal**. São Paulo: Atlas, 2001.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VAITSMAN, Hélio Santiago. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.